

MUJERES Y LIDERAZGO:
UN RETO PARA LA IGUALDAD

María Paz Espinosa Alejos

Real Academia de Ciencias Morales y Políticas

Sesión del 2 de diciembre de 2025

Señor Presidente,

Señoras y Señores académicos,

El tema que voy a abordar en esta ponencia —la desigualdad de género— constituye un objeto de estudio complejo y ampliamente debatido, susceptible de ser analizado desde múltiples marcos disciplinares. En esta presentación, lo examinaré desde la perspectiva de la investigación económica y su aportación al diseño de las políticas de género. En particular, analizaré la desigualdad en un ámbito muy específico: las cúpulas del poder económico, político y social. Es en el marco de estos espacios de liderazgo donde suele utilizarse el concepto de techo de cristal. El objetivo de esta intervención es examinar la naturaleza de dicha barrera: determinar si se trata de una limitación autoimpuesta —en la que son las propias mujeres quienes optan por no traspasarla— o, por el contrario, de un impedimento de carácter exógeno y, en este último caso, esclarecer los factores en los que se sustenta.

No es la primera ocasión en que esta Academia aborda la cuestión de la desigualdad. En 2020 el académico Jaime Terceiro analizó la igualdad de oportunidades y la movilidad social, centrándose en las desigualdades salariales entre hombres y mujeres en la Unión Europea y en la efectividad de las políticas de cuotas (Terceiro, 2020). En abril de 2025, la académica María Emilia Casas abordó el tema de la igualdad y la desigualdad y cuestionó si existe un derecho a la diferencia normativa (Casas, 2025). La desigualdad de oportunidades y de resultados fue tratada también en el discurso de entrada de la académica Carmen Herrero en noviembre de 2025 (Herrero, 2025).¹ En mi ponencia de hoy me centraré en la desigualdad de género en las oportunidades de promoción a puestos de liderazgo, abordándola desde la perspectiva de la teoría económica y de la economía experimental.

Podría comenzar aportando datos sobre la infrarrepresentación de las mujeres en los niveles superiores de las jerarquías empresariales, políticas, sociales e intelectuales; sin embargo, dado que esta realidad es ampliamente conocida, pasaré directamente a lo que la teoría económica nos enseña sobre la discriminación y el denominado ‘techo de cristal’.

El techo de cristal. La teoría

La imagen del “techo de cristal” ha sido empleada para describir los límites que enfrentan las mujeres en su promoción profesional más allá de ciertos niveles dentro de la jerarquía corporativa, institucional o política. Aunque el término había sido utilizado previamente en alguna ocasión, su difusión masiva se consolidó a partir de un artículo publicado por Carol Hymowitz y Timothy Schellhardt en *The Wall Street Journal* en 1986.

¹ Véase también Terceiro (2006) y Segura (2020).

Esta expresión alude a una forma de desigualdad que no puede ser explicada por las características del puesto de trabajo ni por las cualificaciones de quienes aspiran a ocuparlo, y cuya intensidad se incrementa conforme se asciende en la estructura jerárquica (Cotter, Hermsen, Ovadia y Vanneman, 2001).

Desde una perspectiva empírica, el fenómeno del techo de cristal se ha operacionalizado mediante diversas métricas. En algunos estudios, se ha interpretado como una mayor brecha salarial en los niveles superiores de la jerarquía empresarial (Arulampalam, Booth y Bryan, 2007; Gardeazabal y Ugidos, 2005; Morgan, 1998). En otros casos, se ha concretado en términos de oportunidades de promoción, observándose una probabilidad de ascenso significativamente menor para las mujeres en comparación con sus homólogos varones (Elliott y Smith, 2004; McDowell, Singell y Ziliak, 1999; Zeng, 2011; Olson y Becker, 1983; Maume, 1999; Gjerde, 2002). Asimismo, el techo de cristal se ha asociado en otros trabajos con una disminución progresiva en la ratio entre la probabilidad de promoción a un nivel superior de las mujeres y la de los hombres, a medida que se asciende en el organigrama (Baxter y Wright, 2000). Finalmente, algunos trabajos lo identifican simplemente con la menor representación femenina en los niveles más altos de la jerarquía organizacional (Bain y Cummings, 2000).²

Para comprender el fenómeno del techo de cristal, resulta fundamental disponer, en primer lugar, de una teoría sobre la discriminación. Esta teoría, además, debe ser capaz de racionalizar específicamente por qué la discriminación se intensifica a medida que se asciende en la jerarquía.

La teoría económica se ha enfrentado al desafío de explicar las diferencias en las probabilidades de promoción o de selección que no se deriven directamente de diferencias en productividad. La discriminación resulta difícil de conciliar con un comportamiento empresarial orientado a la maximización de beneficios, ya que, si una empresa adopta decisiones ineficientes en materia de recursos humanos por motivos discriminatorios —es decir, si no selecciona a las personas más productivas para cada puesto de su plantilla—, sus resultados tenderán a ser inferiores y, en consecuencia, el mercado debería penalizar este comportamiento.

Así pues, la discriminación no podría sostenerse en un entorno de mercado competitivo. Si la contratación de mujeres (o grupos minoritarios) resulta eficiente, las empresas que las excluyen serán menos productivas y, a través de un proceso de selección natural, acabarán siendo desplazadas por aquellas que se adapten mejor a su entorno. Sin embargo, este argumento presupone un alto grado de competencia en el mercado, una condición que rara vez se cumple en la práctica. La existencia de competencia imperfecta y otros fallos de mercado permitirían la supervivencia de empresas

² En Espinosa y Ferreira (2022) se analizan las relaciones entre las distintas definiciones de techo de cristal en un modelo dinámico. La definición más estricta es la que requiere una disminución, según se asciende en la jerarquía corporativa, de la ratio de la probabilidad de promoción a un nivel superior de las mujeres entre la probabilidad de promoción de los hombres.

ineficientes, lo que implica que la discriminación no desaparece necesariamente como resultado de las fuerzas del mercado.

Becker (1957) introdujo la noción de que algunos empleadores pueden manifestar una preferencia por la discriminación (*a taste for discrimination*), lo que les llevaría a renunciar voluntariamente a parte de sus beneficios con el fin de preservar determinadas diferencias. Este tipo de discriminación no desaparecería del mercado espontáneamente en la medida en que no haya competencia perfecta.³

Un efecto similar se ha estudiado más recientemente, sobre todo en relación a redes sociales y profesionales. La homofilia (sesgo de similitud) presente en las preferencias de clientes y compañeros de trabajo varones puede dar lugar a discriminación.⁴ Partiendo de la premisa de que la productividad se ve favorecida por una buena relación laboral con estos actores, si existe una preferencia por trabajar con personas similares, y la composición del entorno es mayoritariamente masculina, dicha configuración tenderá a reproducirse en aras de una supuesta mayor eficiencia. Esta perspectiva permite comprender, además, por qué la discriminación se intensifica en los niveles superiores de la jerarquía: en dichos niveles, la productividad puede depender en mayor medida de las relaciones entre colegas y clientes varones, así como de los vínculos de mentoría.

Además de las explicaciones basadas en preferencias, la teoría económica también ha interpretado la discriminación desde la perspectiva de la información asimétrica entre oferentes y demandantes de empleo. En la década de 1970, Arrow y Phelps desarrollaron los modelos de discriminación estadística. Cuando las competencias profesionales no son fácilmente observables, las empresas tienden a utilizar correlaciones entre género (así como edad o etnia) y productividad como señales para la toma de decisiones (Arrow, 1972, 1973; Phelps, 1972). Arrow y Phelps mostraron que la discriminación estadística puede ser racional en el sentido económico, al constituir una respuesta óptima cuando adquirir información individual sobre productividad resulta costoso. En estos modelos, la discriminación persiste como un equilibrio estable, sin que la competencia del mercado tienda necesariamente a eliminarla.

Lo que es más llamativo es que incluso si los dos grupos tienen la misma productividad media, puede haber discriminación estadística. Esto ocurre, por ejemplo, en situaciones en las que la empresa tiene distinta percepción de la varianza de la productividad de cada grupo o distinta precisión en la información. Una distinta variabilidad percibida de

³ Un ejemplo emblemático de este tipo de discriminación es Jackie Robinson, quien debió enfrentarse a prejuicios sistemáticos antes y durante su incorporación a los Brooklyn Dodgers entre 1947 y 1956. Hasta ese momento, los jugadores negros estaban excluidos de las grandes ligas de béisbol. A pesar de su desempeño sobresaliente, Robinson fue objeto de discriminación por parte de compañeros, rivales y empleadores, y sufrió la hostilidad del público y de la prensa (Rampersad, 1997).

⁴ Montgomery (1991) estudia cómo las redes sociales, que típicamente presentan homofilia, afectan a los resultados del mercado laboral. En las contrataciones a través de referencias de los empleados actuales la homofilia puede tener importancia (Ruiz-Palazuelos, Espinosa y Kovářík, 2024).

la productividad es suficiente para generar discriminación, incluso cuando las productividades medias de los dos grupos son iguales. Es más, cuando la media y la varianza de la productividad son iguales en los dos grupos, puede darse discriminación estadística. A la empresa le gustaría conocer la productividad de una persona antes de contratarla, pero solo dispone de una señal imperfecta. Si aplica una actualización bayesiana, combinará la información proporcionada por esa señal con la productividad media del grupo, asignando ponderaciones que dependen de la varianza del ruido asociado a la señal. Al grupo para el que la señal presenta mayor varianza en el término de error se le asigna un mayor peso a la media del grupo, mientras que en el grupo donde la señal es más precisa se otorga relativamente más importancia a la señal individual. De este modo, si para uno de los grupos una señal —por ejemplo, un examen de acceso— resulta menos precisa, un buen resultado puede interpretarse como producto de la suerte, generando así un mecanismo de discriminación estadística.

Una implicación de esta teoría es que las personas pertenecientes al grupo cuyas señales son menos precisas tienen mayor probabilidad de ser contratadas en empleos de menor cualificación, mientras que quienes pertenecen al grupo con señales más informativas acceden con mayor frecuencia a puestos de mayor nivel, incluso cuando ambos grupos comparten la misma media y varianza en la distribución de productividad.⁵

Este mecanismo también tiene consecuencias sobre la dispersión salarial. El grupo cuyas señales son más precisas presenta una mayor dispersión de salarios, ya que las señales bajas se penalizan con mayor intensidad, mientras que en el grupo con señales más ruidosas los salarios tienden a concentrarse en torno a la media, pues tanto los resultados altos como los bajos se interpretan parcialmente como fruto del azar.

En síntesis, cuando la señal es poco precisa, otorgarle un peso elevado resulta arriesgado para la empresa, que opta por una estrategia de regresión hacia la media del grupo. De este modo, a través de un mecanismo puramente bayesiano, pueden generarse resultados discriminatorios entre grupos incluso en ausencia de diferencias reales de productividad.⁶

La discriminación entre grupos tiene consecuencias que conviene señalar aquí, aunque volveré sobre ellas más adelante, dado su papel central en el diseño de políticas de género. Como ya advirtió Arrow, este tipo de discriminación se autorrefuerza: si un grupo es discriminado, sus incentivos para invertir en capital humano se reducen debido a la menor rentabilidad esperada de dicha inversión, lo que acaba traducándose en una menor productividad promedio del grupo. De este modo, la discriminación se convierte

⁵ Este modelo de discriminación estadística depende crucialmente del supuesto de que la función objetivo es simétrica. Agradezco a Alfonso Novales este comentario, de gran relevancia ya que, en la captación de recursos humanos, particularmente en los puestos de liderazgo, es esencial la atracción de talento y por ello una mayor variabilidad puede no ser penalizada.

⁶ Véase también la extensión econométrica con error de medición de este modelo, desarrollada por Aigner y Cain (1977) y una caracterización más reciente de la discriminación estadística en Chambers y Echenique (2021).

en un resultado de equilibrio en sentido económico, es decir, en una situación estable. En última instancia, adopta la forma de una profecía autocumplida (Merton, 1948).

Basado también en la idea de que existe información asimétrica entre oferentes y demandantes de empleo, y que pueden presentarse diferencias de género en las señales de habilidad que cada grupo transmite, el modelo teórico de Milgrom y Oster (QJE, 1987) formaliza la idea de que las habilidades de los colectivos con menor presencia en un entorno laboral —y sobre los que los empleadores tienen menor familiaridad— son más difíciles de evaluar y menos visibles. Esta teoría explica por qué la competencia entre empresas no elimina la discriminación, y los autores la denominan hipótesis de la invisibilidad. Las empresas tienden a ofrecer a estos grupos infrarrepresentados salarios más bajos y menores oportunidades de promoción. Además, la teoría permite entender el fenómeno del techo de cristal, ya que en los niveles superiores de la jerarquía las habilidades del grupo infrarrepresentado resultan aún más difíciles de valorar, contribuyendo así a ampliar la brecha salarial y de progreso profesional entre hombres y mujeres en esos niveles.

La discriminación entre grupos puede estar sustentada en sesgos cognitivos. La productividad de las mujeres suele percibirse de manera diferente incluso cuando es idéntica a la de los hombres. La existencia de tales sesgos de valoración cuenta con un respaldo empírico sólido (Goldin y Rouse, 2000; Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham y Handelsman, 2012; Reuben, Sapienza y Zingales, 2014, entre otros). Estas distorsiones cognitivas generan una percepción sesgada de las cualificaciones tanto de mujeres como de hombres, afectando sus oportunidades y resultados en el ámbito laboral.

Goldin y Rouse (2000)⁷ estudiaron el impacto de la implementación de las audiciones ‘a ciegas’ —procedimientos en los que los jurados evalúan a los músicos sin verlos, normalmente ocultos tras una pantalla. Este tipo de audiciones se introdujo progresivamente en los procesos de selección de orquestas estadounidenses en la década de 1970. Los resultados muestran que las audiciones a ciegas aumentaron de manera significativa la probabilidad de que una mujer avanzara a rondas posteriores y fuese finalmente contratada. Las autoras estiman que este procedimiento explica entre el 25% y el 46% del incremento de mujeres en las orquestas desde entonces, y concluyen que los métodos de selección anónimos favorecen una mayor igualdad de oportunidades.

Otro ejemplo clásico de sesgo de valoración asociado al género lo ofrecen Moss-Racusin, Dovidio, Brescoll, Graham y Handelsman (2012), quienes llevaron a cabo un experimento especialmente revelador. Enviaron a distintas universidades estadounidenses el currículum de una persona recién doctorada, asignándole aleatoriamente un nombre femenino o masculino (Jennifer o John). El currículum con

⁷ Claudia Goldin obtuvo el Premio Nobel en 2023 por su contribución al estudio de las brechas de género en el mercado laboral.

nombre masculino recibió tanto una oferta salarial inicial más elevada como una valoración de mérito superior, respecto a un currículum idéntico con nombre femenino. Este resultado se observó independientemente del género de quienes tomaban la decisión, ya que las diferencias en el sesgo entre evaluadores hombres y mujeres no fueron estadísticamente significativas.

Card, DellaVigna, Funk e Iriberry (2020) encuentran algunas diferencias en el tratamiento de hombres y mujeres por parte de los editores de cuatro revistas importantes en economía (*Journal of the European Economic Association*, *Quarterly Journal of Economics*, *Review of Economics and Statistics*, *Review of Economic Studies*) en una muestra de alrededor de 30 mil artículos enviados a estas revistas, con 2/3 de los envíos escritos solo por hombres, 8% solo por mujeres y el 19% por autores de los dos géneros. Para ver si los estándares que se exigen a las mujeres son más altos que los exigidos a los hombres, comparan las citas de los artículos aceptados con autores mujeres y autores hombres, y encuentran que los artículos firmados por mujeres reciben, en promedio, un 25 % más de citas, manteniendo constantes diversas características relevantes.

Además de esta evidencia observacional, existe evidencia experimental. Reuben, Sapienza y Zingales (2014), en un estudio de laboratorio, muestran que en tareas matemáticas en las que hombres y mujeres presentan un desempeño equivalente, los hombres tienen una mayor probabilidad de ser contratados para realizarlas. Permitir que los candidatos informen sobre su propia capacidad no corrige el sesgo, dado que los hombres tienden a sobrestimar sus habilidades. Cuando se proporciona información objetiva acerca del desempeño previo de hombres y mujeres en la misma tarea, el sesgo se reduce, aunque no desaparece por completo.

Vemos por tanto que los estereotipos, los sesgos cognitivos y las creencias de las empresas sobre las habilidades o preferencias de las mujeres pueden influir negativamente en su contratación. Además, la percepción de la competencia de las mujeres para liderar puede diferir sustancialmente de la que se tiene respecto a los hombres, lo que contribuye a perpetuar su infrarrepresentación en los niveles más altos de decisión. A esto se añade que los sesgos pueden variar según el género del evaluador por lo que la composición de los comités de selección es relevante. Bagués y Esteve-Volart (2010) han analizado los datos de más de 150.000 candidatos (hombres y mujeres) que se presentaron a oposiciones para puestos en los principales cuerpos de la judicatura española entre 1987 y 2007, asignados aleatoriamente a comités evaluadores con distintas proporciones de hombres y mujeres. Los autores concluyen que la composición de género de los comités afecta a la probabilidad de que una mujer resulte elegida (véase también Bagués, Sylos-Labini y Zinovyeva, 2017).

Espinosa y Ferreira (2017, 2022) analizan las consecuencias dinámicas de este sesgo de género en la selección de candidatos para un comité o puesto, y obtienen la proporción de mujeres a largo plazo, así como las condiciones para que se produzca un efecto de

techo de cristal en una estructura corporativa jerárquica.⁸ La selección de candidatos se modeliza como un proceso de Markov, en el que el resultado del proceso dinámico de selección se ve afectado por asimetrías de sesgo e inercias. En este marco teórico se muestra que las dinámicas de los procesos de promoción pueden efectivamente generar techos de cristal. Scotchmer (2008) ha analizado también la dinámica de los procesos de selección de personal; en particular, qué consecuencias tiene el hecho de que haya diferencias de género en el término de error de la distribución de señales de habilidad que recibe la empresa. Debido a ello, en cada nivel de la jerarquía las personas con señales más dispersas tienen en media menor habilidad y mayor tasa de supervivencia en la jerarquía.

Ya sea por una preferencia por la discriminación, como planteaba Becker (1957), por un sesgo cognitivo, o por la forma en que las empresas e instituciones gestionan la incertidumbre al evaluar las candidaturas, este fenómeno repercute directamente en las decisiones de inversión en capital humano y en el grado de dedicación al trabajo. Para el grupo discriminado, dichas inversiones tienden a generar rendimientos inferiores en el mercado laboral, lo que, a su vez, se traduce en una menor inversión y menor productividad (Arrow, 1972; Lundberg y Startz, 1983; Coate y Loury, 1993a, b).

De esta literatura se desprende que nos encontramos ante un equilibrio subóptimo, caracterizado por un círculo vicioso. Por ejemplo, la dificultad para evaluar adecuadamente las competencias de las mujeres puede derivar en un trato discriminatorio en términos salariales y de promoción. Estas condiciones desfavorables en el mercado laboral, a su vez, inducen a que las mujeres —actuando racionalmente— reduzcan su inversión en esfuerzo y desarrollo profesional, dado que los rendimientos esperados son menores que los de los hombres. Esta menor inversión afecta negativamente su productividad, exacerbando así el problema.

En consecuencia, el diseño de cualquier política pública que aspire a ser efectiva debe tener en cuenta este círculo vicioso y plantear medidas orientadas a romperlo. Una política que pretenda influir sobre la norma social para que la producción doméstica se reparta más equitativamente entre hombres y mujeres no será efectiva si los incentivos económicos van en la dirección opuesta. Si la mujer afronta discriminación en el mercado de trabajo y el hombre no, dentro de la organización familiar hay incentivos a que sea la mujer la que se encargue de la producción doméstica en mayor medida, es decir, la norma social está alineada con los incentivos económicos. Sería difícil, o imposible, cambiar la norma social sin cambiar esos incentivos.

Es necesario actuar con mucha prudencia respecto a las políticas que, aunque aparentemente favorezcan a las mujeres, terminan reduciendo su empleabilidad, y pueden resultar contraproducentes (por ejemplo, políticas de conciliación focalizadas exclusivamente en mujeres). En cambio, existen políticas que parecen beneficiar a los hombres, pero que en la práctica favorecen a las mujeres. Un ejemplo de ello son los

⁸ Véase también Espinosa, Ferreira y Stute (2016).

permisos de paternidad: aunque aparentemente otorgan mayores derechos a los padres equiparándolos a los de las madres, su efecto principal ha sido incrementar la empleabilidad de las mujeres, al nivelarla con la de los hombres.

Las perspectivas desfavorables que enfrentan las mujeres en el mercado laboral no solo inciden en su dedicación al trabajo, sino también en su elección profesional. En particular, las mujeres eligen carreras STEM —es decir, aquellas relacionadas con la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas— en proporciones significativamente menores que los hombres. Estos campos suelen ofrecer salarios más altos, pero también presentan niveles más intensos de discriminación. En este contexto, las políticas públicas destinadas a fomentar la participación femenina en estas áreas tienen pocas posibilidades de éxito si no reconocen que las mujeres se enfrentan a mayores obstáculos en dichos sectores, lo que hace comprensible su preferencia por entornos laborales menos hostiles. Las iniciativas actuales suelen centrarse en visibilizar a mujeres que han alcanzado posiciones destacadas en estos campos; sin embargo, esto no elimina el hecho de que se trata de casos excepcionales, cuyo camino hacia el éxito ha sido especialmente arduo.

Los modelos teóricos anteriormente descritos parten del supuesto de que hombres y mujeres actúan como agentes económicos con preferencias equivalentes, y explican cómo la discriminación de género puede surgir del comportamiento racional de empresas o instituciones. Sin embargo, también es necesario cuestionarse si las preferencias intrínsecas de ambos grupos son efectivamente iguales. Esta cuestión reviste especial relevancia, ya que el diseño de políticas públicas óptimas dependerá de dicha premisa: no sería lo mismo asumir que existe igualdad de oportunidades y que la menor presencia femenina en posiciones de liderazgo obedece a una menor preferencia por dichos roles, que considerar que responde a otras razones.

Las preferencias por el liderazgo⁹

Comprender el origen de la brecha en liderazgo es fundamental, pues de ello depende el tipo de intervención adecuada. Si la brecha responde a una preferencia intrínseca, podría considerarse que no hay nada que corregir desde una perspectiva de equidad puesto que habría igualdad de oportunidades, aunque no de resultados. No obstante, una preferencia revelada podría indicar que las mujeres, como agentes económicos racionales, evitan entornos donde su género las coloca en desventaja debido a la discriminación.

Por el contrario, si las oportunidades de acceso al liderazgo no son equitativas, entonces las políticas de género encuentran su justificación en la necesidad de eliminar la discriminación. Cabe destacar, además, que dicha eliminación podría modificar las preferencias reveladas de las mujeres respecto a determinados entornos laborales,

⁹ Para organizar esta sección se ha tomado como guía la revisión de la literatura experimental sobre la brecha de género realizada por Eckel, Gangadharan, Grossman y Xue (2020).

incrementando su disposición a asumir cargos de liderazgo y contribuyendo así a romper el círculo vicioso que perpetúa su infrarrepresentación.

La economía del comportamiento ha documentado diferencias de género en diversas dimensiones de las preferencias individuales. Se han estudiado experimentalmente divergencias en la aversión al riesgo, en las preferencias sociales de tipo altruista, en la disposición a participar en contextos competitivos y en la autoconfianza. Estos cuatro rasgos de personalidad han sido muy estudiados y guardan una estrecha relación con el ejercicio del liderazgo. Por ejemplo, las personas con mayor aversión al riesgo tienden a optar por profesiones en las que la variabilidad de los ingresos es menor, como ocurre en el funcionariado o, en general, en el sector público. Y optarían en menor medida por profesiones donde la variabilidad de los rendimientos es mayor. Del mismo modo, quienes presentan preferencias sociales más altruistas suelen inclinarse por ocupaciones vinculadas a los cuidados, la salud o la educación.

Aversión al riesgo

La literatura experimental sobre diferencias de género en las preferencias ha prestado especial atención a la tolerancia frente al riesgo, uno de los rasgos que probablemente forman parte del conjunto de habilidades necesarias para el liderazgo. Los estudios experimentales tempranos en economía del comportamiento mostraron que, en promedio, las mujeres tienden a asumir menos riesgos que los hombres (Croson y Gneezy, 2009; Eckel y Grossman, 2008), especialmente en ciertos contextos como tareas financieras o de inversión.

La evidencia más reciente matiza estos resultados iniciales, indicando que las diferencias de género en aversión al riesgo no son innatas ni universales, sino que dependen del modo en que se mide dicha aversión. En general, el tamaño del efecto observado tiende a ser pequeño.

Determinar si existen diferencias de género en la aversión al riesgo resulta relevante, dado que este rasgo se ha vinculado con decisiones clave como la elección de ocupación. Bonin, Dohmen, Falk, Huffman y Sunde (2007), utilizando datos del Panel Socioeconómico de Alemania, concluyen que las personas con mayor aversión al riesgo tienden a seleccionar profesiones en las que la variabilidad de los ingresos es menor. Asimismo, la aversión al riesgo se ha asociado con el comportamiento y el desempeño en pruebas de selección (Espinosa y Gardeazabal, 2020) y con la elección de estudios en áreas STEM, donde dicha variabilidad y el grado de incertidumbre suelen ser más elevados.

El gusto por competir

Además de la tolerancia al riesgo, otra de las características de un líder es que normalmente necesita haber competido para llegar a serlo y además debe competir una vez ocupado el puesto. Hay aquí también un elemento de preferencia. Hay personas a las que les gusta competir, que se encuentran cómodas en situaciones competitivas,

mientras que otras lo evitan en la medida de lo posible y prefieren entornos de trabajo más cooperativos.

El estudio de referencia sobre competitividad es el de Niederle y Vesterlund (2007) titulado “¿Intentan las mujeres evitar la competición? ¿Competen demasiado los hombres?”. En el primero de los experimentos que llevan a cabo, los participantes realizan una tarea y reciben un pago fijo por pieza completada, independientemente del desempeño de los demás. Posteriormente, repiten la misma tarea, pero bajo un esquema competitivo: solo quien obtiene el mejor resultado recibe el pago total, lo que obliga a los participantes a competir para obtener alguna ganancia. En una tercera ronda, se les permite elegir entre el esquema de pago por pieza o el competitivo. El 73% de los hombres optó por competir, frente al 35% de las mujeres. Esta diferencia no se explica por la capacidad, ya que el diseño experimental controla por ese factor. Las causas parecen estar relacionadas con una menor autoconfianza entre las mujeres o con una menor preferencia por entornos competitivos. El experimento también midió la confianza en las propias habilidades, revelando que las mujeres tienden a subestimar su desempeño, mientras que los hombres lo sobreestiman. Otro hallazgo relevante es que los hombres compiten en exceso, incluso cuando hacerlo no resulta racional desde el punto de vista de las ganancias esperadas.

Hay otros estudios que han replicado este resultado. En un estudio reciente de Buser, Peter y Wolter (2022) con una muestra de 1.500 estudiantes de secundaria en Suiza, se encontró que los niños con alta capacidad son mucho más propensos a optar por competir que las niñas con alta capacidad; en cambio, entre estudiantes de menor capacidad, la brecha de género en competitividad es mucho menor.

Alan y Ertac (2019) tienen una intervención interesante en la que cuando en la competición se resalta el papel de la perseverancia y el esfuerzo, se elimina la brecha de género en la disposición a competir y se aumenta la eficiencia. La brecha en la disposición a competir podría tener su origen en la norma social que prescribe modestia a las mujeres y que les haría menos propensas a competir particularmente en entornos masculinos, pero la introducción de la perseverancia y el esfuerzo asociados a la competición hacen que la participación en ésta sea más compatible con la norma social y por tanto aceptable para las mujeres. Baier, Davis y Jaber-Lopez (2024) también encuentran que las diferencias de género en competitividad no son fijas, sino que dependen del contexto. Estos resultados sugieren que el entorno en el que se llevan a cabo los procesos de selección o evaluación puede influir en la participación relativa de mujeres y hombres en situaciones competitivas.

La competitividad tiene implicaciones significativas en el mercado laboral. De hecho, al igual que la aversión al riesgo, se ha vinculado con la elección de profesión y con la decisión de cursar estudios en áreas STEM, donde los entornos profesionales suelen ser más competitivos (Sassler, Glass, Levitte y Michelmores, 2017).

Altruismo

El altruismo constituye otro elemento clave dentro del conjunto de habilidades que caracterizan al liderazgo. En muchas ocasiones, liderar implica sacrificarse por el grupo y trabajar en beneficio de la organización. En este sentido, las mujeres podrían tener cierta ventaja, ya que los estudios experimentales suelen mostrar que presentan niveles más elevados de altruismo (Andreoni y Vesterlund, 2001; Espinosa y Kovářík, 2015; Hernán-González y Kujal, 2015). Sin embargo, el altruismo puede ser contraproducente. Babcock, Recalde, Vesterlund y Weingart (2017), evidencian que las mujeres aceptan con mayor frecuencia tareas organizativas necesarias pero que no inciden en sus posibilidades de promoción. Además, se les asignan estas tareas con mayor regularidad. Las autoras concluyen que este patrón podría contribuir a explicar el progreso más lento de las mujeres dentro de las estructuras organizativas.

Autoconfianza

Una de las cualidades distintivas del liderazgo es la autoconfianza. La economía experimental ha mostrado de manera consistente que los hombres tienden a exhibir un exceso de confianza, mientras que las mujeres suelen subestimar su propia competencia (Espinosa, Ezquerro y Gardeazabal, 2025). Según Beyer (1990), estas diferencias son más pronunciadas en tareas consideradas típicamente masculinas: en ellas, los hombres tienden a sobreestimar su capacidad, mientras que las mujeres la infraestiman de manera más marcada.

Exley y Kessler (2022) llevan a cabo un experimento utilizando una prueba objetiva que mide diversas aptitudes (*Armed Services Vocational Aptitude Battery*, ASVAB), empleada por el ejército de los Estados Unidos para determinar si un candidato puede alistarse y también para asignar a los reclutas a especialidades ocupacionales militares específicas. Este test también se administra a los estudiantes de secundaria como parte de un programa de asesoramiento¹⁰ que ofrece herramientas de planificación profesional y explora qué campos profesionales son más adecuados, tanto en el campo civil como en el militar. El test mide las aptitudes de una persona en distintos campos para predecir el éxito futuro en distintos marcos vocacionales y académicos. En el experimento de Exley y Kessler (2022), las mujeres superan a los hombres muy ligeramente en este test, pero en cambio su autoevaluación muestra que las mujeres se autoevalúan peor que los hombres, a pesar de hacerlo mejor. No solo eso, la brecha se mantiene incluso después de informar a los participantes del desempeño relativo y absoluto que han tenido.

Hay también evidencia de que en contextos laborales mayoritariamente masculinos las mujeres son más reacias a contribuir sus ideas a la discusión de grupo (Bordalo, Coffman, Gennaioli y Shleifer, 2019; Coffman, 2014). Sin embargo, algunos estudios recientes sugieren que los resultados son específicos del dominio y apuntan a que no hay diferencias sustantivas en confianza ni en habilidades metacognitivas (Xue, Zheng, Papalexandrou, Hoogervorst, Allen y Rahnev, 2024).

¹⁰ ASVAB Career Exploration Program.

Además de explorar posibles diferencias en cuanto a la aversión al riesgo, el altruismo, el gusto por la competición o la autoconfianza, que son características que pueden afectar a la capacidad o la preferencia por el liderazgo, la literatura experimental ha estudiado también si las mujeres acceden o se postulan a puestos de liderazgo con menor frecuencia que los hombres.

Disposición a aceptar el liderazgo

Las decisiones sobre participación en decisiones de liderazgo pueden estar condicionadas por el cálculo racional de costes y rendimientos en el mercado de trabajo, como se ha señalado anteriormente. En este sentido, la preferencia revelada puede reflejar simplemente que, para muchas mujeres, no resulta rentable seguir determinadas trayectorias profesionales orientadas al liderazgo y por eso no las eligen.

Sin embargo, es cierto que el liderazgo puede resultar atractivo para algunas personas y poco deseable para otras, independientemente de los rendimientos de esta actividad. Suponiendo que alguien posee las aptitudes necesarias, el ejercicio del liderazgo implica tomar decisiones que afectan a un grupo y asumir la responsabilidad por el éxito o el fracaso. No todas las personas se sienten cómodas o motivadas ante este tipo de responsabilidad.

La literatura experimental ha demostrado que las mujeres eligen ser líderes con menos frecuencia, en una variedad de contextos. Lo eligen con más probabilidad en entornos mayoritariamente femeninos, pero rehúyen liderar en contextos muy masculinos o muy competitivos. Born, Ranehill y Sandberg (2018, 2022) llevan a cabo un experimento de laboratorio donde se plantean tareas de supervivencia en grupos y los participantes indican su disposición a liderar el grupo (tomar la última decisión en función de lo que indiquen sus miembros). Los hombres se muestran más dispuestos a liderar y todavía más donde las mujeres son mayoría. Los hombres muestran mayor autoconfianza, tienen más influencia sobre los miembros del grupo y se les evalúa mejor que a mujeres comparables en cuanto a desempeño. Las mujeres que habían sido aleatoriamente asignadas a grupos con mayoría masculina expresaron menor disposición para ser líderes de grupo comparadas con aquellas que habían sido asignadas a grupos con mayoría de mujeres. Además, las primeras creían (acertadamente) que recibirían menos apoyo en una elección para elegir al líder. Incluso en el laboratorio, la menor inclinación por el liderazgo está condicionada por la expectativa correcta de que su labor será peor valorada, que será menos efectiva y que el apoyo en una elección de líder será menor.

Hemos visto que a las mujeres se les selecciona con menor probabilidad para ocupar puestos de líder en contextos experimentales controlados donde las competencias son las mismas. Esto está relacionado con la menor valoración del desempeño de las mujeres en estas tareas, que influye a su vez en su menor éxito como líderes.

Valoración de las mujeres como líderes

El ejercicio del liderazgo requiere una interacción constante con empresas, clientes y equipos de trabajo. Cuando estos actores están influenciados por sesgos y estereotipos de género, la percepción de la competencia de las mujeres en roles directivos puede verse distorsionada, lo que afecta negativamente a su desempeño y a la legitimidad de su liderazgo.

Para que el liderazgo sea efectivo, la persona que ocupa la posición de líder debe ser reconocida como tal y contar con una autoridad moral que impulse a otros a seguir sus indicaciones. En este contexto, los estereotipos de género juegan un papel crucial. La autoridad de las mujeres no siempre es percibida de la misma manera que la de los hombres debido a normas identitarias.

En primer lugar, los mismos comportamientos de autoridad pueden ser interpretados de manera diferente según el género. Un comportamiento que, en el caso de un hombre, se considera asertivo, en el caso de una mujer puede ser visto como agresivo, lo que dificulta que sus indicaciones generen la misma respuesta en quienes son liderados. Esta diferencia en la percepción puede hacer que el liderazgo de las mujeres no sea tan efectivo, incluso cuando sus habilidades y capacidades sean equivalentes a las de un hombre en la misma posición.

Hay estudios observacionales que indican que las mujeres son evaluadas de manera diferente en cuanto a liderazgo. Por ejemplo, Boring (2017) muestra que los docentes varones son mejor evaluados que las docentes, particularmente por los estudiantes varones. Además, se observan los estereotipos de género en las dimensiones evaluadas. Los hombres son mejor evaluados en dimensiones como el liderazgo en clase o sus conocimientos de la materia; en cambio, no hay diferencias de género cuando lo que se evalúa es la organización de las clases.

La psicología social ha desarrollado la *Shifting Standards Theory* (Biernat), la teoría de los estándares cambiantes, para explicar estas diferencias de valoración. Una persona es valorada de acuerdo al grupo social al que pertenece. Cuando se valora a una persona con estatus bajo es muy difícil demostrar alta competencia porque a priori se espera competencia baja; la valoración final es una media ponderada de la distribución a priori y la observación. Y al revés, cuando se valora a alguien de alto estatus, es probable que la valoración sea más positiva incluso si la persona es incompetente.

Brooks, Huang, Kearney y Murray (2014) encuentran una brecha de género en las posibilidades para emprender. Llevan a cabo un experimento de campo en tres competencias de emprendizaje en los Estados Unidos y dos experimentos controlados. Demuestran que tanto inversores profesionales como los no profesionales prefieren las presentaciones hechas por emprendedores varones que aquellas hechas por emprendedoras mujeres, incluso si la presentación y el contexto son los mismos.

También hay varios estudios, con datos observacionales y experimentos de laboratorio, que muestran que cuando hay trabajo en equipo, a las mujeres se les atribuye menos

mérito que a los hombres (Sarsons, 2017; Sarsons, Gërxhani, Reuben y Schram, 2020). Erkal, Kuka y Köszegi (2020) muestran que, en situaciones de incertidumbre, el buen desempeño de las mujeres tiende a ser atribuido a la suerte, mientras que los malos resultados de los hombres se atribuyen más al esfuerzo. Además, muestra que en escenarios donde los líderes pueden recibir bonificaciones por su rendimiento, las mujeres reciben menos recompensas que los hombres.

Estos resultados parecen evidenciar la presencia de una asimetría en la valoración del trabajo realizado por hombres y mujeres, particularmente en posiciones de liderazgo. Incluso en presencia de políticas de igualdad de género y aun en ausencia de diferencias en las preferencias, este sesgo contribuye a que persista en el tiempo una composición desequilibrada de las cúpulas del poder económico y social.

Intervenciones para disminuir la brecha en liderazgo

Se han utilizado diversas políticas, como cuotas, programas de mentoría y creación de redes de contactos, campañas de sensibilización para eliminar estereotipos y programas de educación en la igualdad, entre otros. Las cuotas se han utilizado fundamentalmente como instrumento para mitigar las desigualdades de género en el acceso a posiciones de liderazgo. Una de las principales críticas a esta política es la supuesta pérdida de eficiencia, en la medida en que podría implicar no seleccionar a la mejor candidatura. Sin embargo, la validez de este argumento depende de la existencia de sesgos en la evaluación de las candidaturas femeninas. En presencia de tales sesgos —cuya existencia, como se ha señalado previamente, está ampliamente documentada—, las cuotas pueden limitarse a corregir dicha distorsión y, por tanto, resultar eficientes.

Pero ese no es su único efecto positivo sobre la eficiencia. La presencia de discriminación en ciertos entornos laborales y particularmente en aquellos asociados al liderazgo, hace que muchas mujeres cualificadas no presenten su candidatura y opten por otras vías profesionales. Niederle, Segal y Vesterlund (2013) analizan mediante un experimento el efecto que tienen las cuotas sobre el número de candidatas. Las cuotas de género aumentan en gran medida el número de mujeres que se presentan, por encima de lo esperado por el cambio en la probabilidad de ganar. Este efecto se debe a que las mujeres están más dispuestas a competir con otras mujeres que con hombres. Como resultado, las cuotas hacen aumentar la oferta de candidatas capaces y esto supone un aumento de eficiencia capaz de compensar el coste de esta política de cuotas en términos también de eficiencia. Esta evidencia es consistente con los resultados de Hospido, Laeven y Lamo (2022) que encuentran un sesgo de género en las solicitudes de promoción interna en el Banco Central Europeo; las mujeres participan menos en las convocatorias de promoción dentro del banco cuando hay más solicitantes externos, cuando esperan competir con colegas de más experiencia, o cuando esperan competir principalmente con hombres. Condicionando a haber solicitado promoción, las mujeres tienen mayor probabilidad de obtenerla y su progresión salarial es más rápida que la de los hombres.

Balafoutas y Sutter (2012) analizan cuatro tipos de intervención (cuotas, un tratamiento preferente débil en el que solo se favorece a las mujeres en caso de empate y otros dos tratamientos) y las comparan con un grupo de control donde no se aplica ninguna política. Demuestran que el efecto de la cuota es que un mayor número de mujeres entran en la competición. El resultado final no supone pérdida de eficiencia.

Maggian, Montinari y Nicolò (2020) analizan mediante un experimento de laboratorio si las cuotas son más efectivas en niveles bajos o altos de la jerarquía. Encuentran que es particularmente efectivo tener cuotas en niveles muy altos o bien justo en el nivel de entrada y en los niveles altos. Experimentalmente muestran que la introducción de cuotas tiene como efecto que más mujeres se animan a competir y por ello no tiene ningún efecto negativo sobre la eficiencia (medida por los resultados de las personas que ganan la competición y las ganancias totales).

En un experimento natural de cuotas de género para líderes locales en India, Beaman, Chattopadhyay, Duflo, Pande y Topalova (2009) encuentran que la exposición prolongada a líderes mujeres a través de políticas de cuotas actúa como un mecanismo para reducir los sesgos cognitivos sobre la capacidad de liderazgo femenino. Además, la introducción de cuotas impulsó a más mujeres a competir, lo que sugiere que las cuotas pueden tener efectos duraderos más allá de su aplicación formal.

La evidencia apunta por tanto a que las cuotas, lejos de suponer una ineficiencia impuesta, pueden aliviar aquellas ineficiencias generadas por la presencia de sesgos.

Conclusiones

Existe una brecha de género en los espacios de liderazgo corporativo, institucional, político e intelectual, reflejada en las mayores dificultades que afrontan las mujeres tanto para acceder a estos puestos como para ejercerlos plenamente. Estas barreras tienden a intensificarse en los niveles superiores de las organizaciones, fenómeno conocido como techo de cristal. Desde la teoría económica, esta mayor discriminación en los niveles más altos y su persistencia en el tiempo pueden explicarse por problemas de información en la evaluación de competencias durante los procesos de selección, así como por factores relacionados con las preferencias individuales, como la homofilia, o por la presencia de sesgos cognitivos.

Aunque la desigualdad de género en posiciones de liderazgo resulta evidente al observar las estadísticas, determinar si existen o no iguales oportunidades para hombres y mujeres es más complejo. En términos económicos, las asimetrías pueden originarse tanto por el lado de la demanda —cuando empresas e instituciones no seleccionan a mujeres para estos puestos— como por el lado de la oferta, si son las propias mujeres quienes deciden no competir por posiciones de liderazgo.

La economía experimental ha analizado posibles diferencias de género en la tolerancia al riesgo, la autoconfianza, las preferencias sociales y la disposición a competir, todos

ellos factores relevantes para el ejercicio del liderazgo. Asimismo, ha estudiado las preferencias por asumir roles directivos, la valoración del desempeño y la probabilidad de ser elegidos como líderes. En general, los resultados apuntan a la persistencia de asimetrías de género que reflejan una infravaloración de las competencias de liderazgo de las mujeres, incluso en entornos experimentales controlados en los que dichas competencias son equivalentes.

Para diseñar políticas de igualdad eficaces es imprescindible partir de un diagnóstico adecuado. La interpretación, ampliamente extendida, de que la desventaja de las mujeres en el mercado laboral se explica únicamente por su mayor dedicación a los cuidados y al trabajo doméstico, asignación sustentada por normas sociales implícitas, resulta incompleta. Si bien numerosos estudios muestran que la brecha salarial se amplía tras la maternidad, este momento coincide también con decisiones familiares sobre la distribución del tiempo entre empleo y producción doméstica. Cuando las mujeres obtienen, en términos esperados, menores rendimientos en el mercado laboral, puede resultar eficiente desde el punto de vista de la unidad familiar que asuman una mayor parte de las tareas domésticas. Esto indica que la causalidad opera también en sentido inverso al habitualmente supuesto: las mujeres tienen mayor dedicación a los cuidados y al trabajo doméstico porque sufren discriminación en el mercado laboral.

Este círculo vicioso debe tenerse en cuenta al diseñar políticas destinadas a reducir la desigualdad. Algunas iniciativas parten de la idea de que la norma social es la causa principal de la discriminación y que basta con modificarla para corregir las desigualdades. Sin embargo, esta visión ignora que dichas normas están alineadas con los incentivos económicos existentes, por lo que resulta improbable que cambien mientras sigan siendo una respuesta racional a las condiciones del mercado laboral.

La economía experimental ha identificado un mecanismo similar en el ámbito del liderazgo. Las capacidades de liderazgo de las mujeres tienden a valorarse como inferiores incluso cuando, por diseño experimental, son equivalentes a las de los hombres. Este sesgo reduce la probabilidad de que sean elegidas como líderes y, en consecuencia, disminuye también su disposición a presentarse como candidatas. Además, cuando su liderazgo es cuestionado, su desempeño puede verse afectado, lo que influye a su vez en sus preferencias por asumir estos roles. De este modo, el sesgo en la valoración del liderazgo femenino acaba funcionando como una profecía autocumplida.

En este contexto, las cuotas pueden servir para romper el círculo vicioso. Pueden adoptar distintas formas, desde la imposición estricta de un porcentaje mínimo de representación de cada género hasta fórmulas más flexibles basadas en políticas que incorporan incentivos concretos vinculados al cumplimiento de objetivos de igualdad. Estas últimas presentan la ventaja de reducir las posibles ineficiencias asociadas a la aplicación rígida de cuotas. Asimismo, las políticas de diversidad basadas únicamente en recomendaciones, aun sin ser vinculantes, también han mostrado efectos positivos,

como evidencian Hospido, Laeven y Lamo (2022) en su análisis de la política de diversidad introducida por el Banco Central Europeo en 2010.

Las cuotas han sido objeto de numerosas críticas, al argumentarse que discriminan a los hombres y generan resultados ineficientes al favorecer la contratación de mujeres menos productivas frente a hombres más productivos. Sin embargo, este razonamiento parte del supuesto de que no existen sesgos en los procesos de valoración y selección, algo que contradice la evidencia empírica disponible. La existencia de sesgos de valoración tiene dos implicaciones relevantes para analizar la efectividad y la eficiencia de las cuotas.

La primera es que, cuando existen sesgos, los procesos de selección y promoción ya son ineficientes. En ausencia de cuotas, no necesariamente se elige a las personas más productivas, sino que pueden seleccionarse hombres menos productivos que mujeres descartadas debido a la discriminación. En este contexto, una cuota adecuadamente diseñada podría corregir esta ineficiencia previa.

La segunda implicación es que la discriminación de género distorsiona el conjunto de personas que optan a promociones y puestos de liderazgo. Cuando la probabilidad de promoción es reducida, puede resultar racional no participar en procesos competitivos para evitar los costes asociados. En consecuencia, el grupo de candidatos entre los que se selecciona no incluye necesariamente a las personas más eficientes, ya que algunas de ellas pueden autoexcluirse ante expectativas de éxito bajas derivadas de la discriminación. Diversos estudios experimentales muestran que la introducción de cuotas incrementa la participación de mujeres altamente productivas, mejorando así la eficiencia del proceso de selección.

De esta evidencia se desprende que una política de cuotas adecuadamente diseñada puede tener un efecto positivo sobre la eficiencia, en contra de algunas críticas habituales. Estas políticas pueden corregir los fallos presentes en los procesos de selección y promoción derivados de sesgos —asimilables a fallos de mercado— y favorecer la incorporación de candidaturas de mayor productividad a posiciones de liderazgo. No obstante, ello no implica que cualquier sistema de cuotas sea necesariamente adecuado. Al igual que la regulación puede aumentar la eficiencia al corregir fallos de mercado, pero también generar efectos indeseados cuando su diseño es deficiente (fallos regulatorios), un diseño inadecuado de las cuotas podría, igualmente, reducir la eficiencia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aigner, D. J., & Cain, G. G. (1977). Statistical theories of discrimination in labor markets. *Industrial and Labor Relations Review*, 30(2), 175–187.
- Alan, S., & Ertac, S. (2019). Mitigating the gender gap in the willingness to compete: Evidence from a randomized field experiment. *Journal of the European Economic Association*, 17(4), 1147–1185.
- Andreoni, J., & Vesterlund, L. (2001). Which is the fair sex? Gender differences in altruism. *Quarterly Journal of Economics*, 116(1), 293–312.
- Arrow, K. J. (1972). Models of job discrimination. In A. H. Pasach (Ed.), *Racial discrimination in economic life* (pp. 83–102). Lexington Books.
- Arrow, K. J. (1973). The theory of discrimination. In O. Ashenfelter & A. Rees (Eds.), *Discrimination in labor markets* (pp. 3–33). Princeton University Press.
- Arulampalam, W., Booth, A. L., & Bryan, M. L. (2007). Is there a glass ceiling over Europe? Exploring the gender pay gap across the wages distribution. *Industrial and Labor Relations Review*, 60(2), 163–186.
- Babcock, L., Recalde, M. P., Vesterlund, L., & Weingart, L. (2017). Gender differences in accepting and receiving requests for tasks with low promotability. *American Economic Review*, 107(3), 714–747.
- Bain, O., & Cummings, W. (2000). Academe's glass ceiling: Societal, professional-organizational, and institutional barriers to the career advancement of academic women. *Comparative Education Review*, 44(4), 493–514.
- Bagüés, M. & Esteve-Volart, B. (2010). Can gender parity break the glass-ceiling? Evidence from a repeated randomized experiment. *The Review of Economic Studies*, 77(4), 1301–1328.
- Bagüés, M., Sylos-Labini, M., & Zinovyeva, N. (2017). Does the gender composition of scientific committees matter? *American Economic Review*, 107(4), 1207–1238.
- Baier, A., Davis, B., Jaber-Lopez, T. (2024). Gender, choice of task, and the effect of feedback on competition: An experiment. *Journal of Economic Psychology*, 103, 102743.
- Balafoutas, L., & Sutter, M. (2012). Affirmative action policies promote women and do not harm efficiency in the lab. *Science*, 335(6068), 579–582.
- Baxter, J., & Wright, E. O. (2000). The glass ceiling hypothesis: A comparative study of the United States, Sweden and Australia. *Gender & Society*, 14, 275–294.
- Beaman, L., Chattopadhyay, R., Duflo, E., Pande, R., & Topalova, P. (2009). Powerful women: Does exposure reduce bias? *The Quarterly Journal of Economics*, 124(4), 1497–1540.
- Becker, G. S. (1957). *The economics of discrimination*. University of Chicago Press.
- Beyer, S. (1990). Gender differences in the accuracy of self-evaluations of performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(5), 960–970.

- Bonin, H., Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., & Sunde, U. (2007). Cross-sectional earnings risk and occupational sorting: The role of risk attitudes. *Labour Economics*, 14(6), 926–937.
- Bordalo, P., Coffman, K., Gennaioli, N., & Shleifer, A. (2019). Beliefs about gender. *American Economic Review*, 109(3), 739–773.
- Boring, A. (2017). Gender biases in student evaluations of teaching. *Journal of Public Economics*, 145, 27–41.
- Born, A., Ranehill, E., & Sandberg, A. (2018). A man's world? — The impact of a male dominated environment on female leadership. Working Papers in Economics 744, University of Gothenburg, Department of Economics.
- Born, A., Ranehill, E., & Sandberg, A. (2022). Gender and willingness to lead: Does the gender composition of teams matter? *The Review of Economics and Statistics*, 104(2), 259–275.
- Brooks, A. W., Huang, L., Kearney, S. W., & Murray, F. E. (2014). Investors prefer entrepreneurial ventures pitched by attractive men. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 111(12), 4427–4431
- Buser, T., Peter, N. & Wolter, S.C. (2022). Willingness to compete, gender and career choices along the whole ability distribution. *Experimental Economics*, 25, 1299–1326.
- Card, D., DellaVigna, S., Funk, P., & Iriberry, N. (2020). Are referees and editors in economics gender neutral? *The Quarterly Journal of Economics*, 135(1), 269–327.
- Casas, M.E. (2025). Igualdad y desigualdad ¿Existe un derecho a la diferencia? Ponencia presentada en la RACMYP, 9 de abril, 2025.
- Chambers, C. P., & Echenique, F. (2021). A Characterisation of ‘Phelpsian’ statistical discrimination. *The Economic Journal*, 131(637), 2018–2032
- Coate, S., & Loury, G. C. (1993a). Will affirmative-action policies eliminate negative stereotypes? *American Economic Review*, 83(5), 1220–1240.
- Coate, S., & Loury, G. C. (1993b). Antidiscrimination enforcement and the problem of patronization. *American Economic Review*, 83(2), 92–98.
- Coffman, K. B. (2014). Evidence on self-stereotyping and the contribution of ideas. *The Quarterly Journal of Economics*, 129(4), 1625–1660.
- Cotter, D. A., Hermesen, J. M., Ovadia, S., & Vanneman, R. (2001). The glass ceiling effect. *Social Forces*, 80(2), 655–681.
- Croson, R., & Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature*, 47, 448–474.
- Eckel, C. C., & Grossman, P. J. (2008). Men, women and risk aversion: Experimental evidence. En C. R. Plott & V. L. Smith (Eds.), *Handbook of Experimental Economics Results* (Vol. 1, pp. 1061–1073). Elsevier.

- Eckel, C., Gangadharan, L., Grossman, P. J., & Xue, N. (2020) In Chaudhuri, Ananish (Ed.) Research Agenda in Experimental Economics, Elgar Research Agenda Series, Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Elliott, J. R., & Smith, R. A. (2004). Race, gender, and workplace power. *American Sociological Review*, 69(3), 365–386.
- Erkal, N., Kuka, E., & Köszegi, B. (2020). Gender differences in the attribution of performance and rewards: Evidence from an experimental field study. *The Quarterly Journal of Economics*, 135(2), 681–729.
- Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2017). Hierarchical organizations and glass ceiling effects. In *From statistics to mathematical finance: Festschrift in honour of Winfried Stute* (pp. 429–440). Springer International Publishing.
- Espinosa, M. P., & Ferreira, E. (2022). Gender implicit bias and glass ceiling effects. *Journal of Applied Economics*, 25(1), 37–57.
- Espinosa, M. P., Ferreira, E., & Stute, W. (2016). Discrimination, binomials and glass ceiling effects. In R. Cao, W. G. Manteiga, & J. Romo (Eds.), *Proceedings in Mathematics & Statistics* (Vol. 175, pp. 149–160). Springer.
- Espinosa, M. P., Gardeazabal, J. (2020). The gender-bias effect of test scoring and framing: A concern for personnel selection and college admission. *B.E. Journal of Economic Analysis and Policy*, 20(3), 20190316.
- Espinosa, M. P., Ezquerro, L., & Gardeazabal, J. (2025). Unravelling Overconfidence. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=5258592>.
- Espinosa, M. P., & Kovářík, J. (2015). Prosocial behavior and gender. *Frontiers in Behavioral Neuroscience*, 9, 88.
- Exley, C. L., & Kessler, J. B. (2022). The gender gap in self-promotion. *The Quarterly Journal of Economics*, 137(3), 1345–1381.
- Gardeazabal, J., & Ugidos, A. (2005). Gender wage discrimination at quantiles. *Journal of Population Economics*, 18(1), 165–179.
- Gjerde, K. A. P. (2002). The existence of gender-specific promotion standards in the U.S. *Managerial and Decision Economics*, 23(8), 447–459.
- Gneezy, U., Leonard, K., & List, J. A. (2009). Gender differences in competition: Evidence from a matrilineal and a patriarchal society. *Econometrica*, 77(5), 1637–1664.
- Goldin, C., & Rouse, C. (2000). Orchestrating impartiality: The impact of blind auditions on female musicians. *American Economic Review*, 90(4), 715–741.
- Hernán-González, R., & Kujal, P. (2015). Gender differences in cooperation and competition. In P. Brañas-Garza & A. Cabrales (Eds.), *Experimental economics I: Economic decisions* (pp. 154–168). Palgrave Macmillan.
- Herrero, C. (2025). Algunas aportaciones a la equidad en entornos económicos. Discurso de entrada a la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas. Noviembre 2025.

- Hospido, L., Laeven, L., & Lamo, A. (2022). The gender promotion gap: Evidence from central banking. *The Review of Economics and Statistics*, 104(5), 981–996.
- Hymowitz, C., & Schellhardt, T. (1986, March 24). Why women can't seem to break the invisible barrier that blocks them from top jobs. *Wall Street Journal*, D1, D4–D5.
- Lundberg, S. J., & Startz, R. (1983). Private discrimination and social intervention in competitive labor markets. *American Economic Review*, 73(3), 340–347.
- Maggiani, V., Montinari, N., & Nicolò, A. (2020). Do quotas help women to climb the career ladder? A laboratory experiment. *European Economic Review*, 123, 103390.
- Maume, D. J. (1999). Occupational segregation and the career mobility of white men and women. *Social Forces*, 77, 1433–1459.
- McDowell, J. M., Singell, L. D., & Ziliak, J. P. (1999). Cracks in the glass ceiling: Gender and promotion in the economics profession. *The American Economic Review*, 89(2), 392–396.
- Merton, R. K. (1948). The self-fulfilling prophecy. *The Antioch Review*, 8(2), 193–210.
- Milgrom, P., & Oster, S. (1987). Job discrimination, market forces, and the invisibility hypothesis. *Quarterly Journal of Economics*, 102, 453–476.
- Montgomery, J. D. (1991). Social Networks and Labor-Market Outcomes: Toward an Economic Analysis. *American Economic Review*, 81(5), 1407–1418.
- Morgan, L. A. (1998). Glass-ceiling effect or cohort effect? A longitudinal study of the gender earnings gap for engineers, 1982 to 1989. *American Sociological Review*, 63(4), 479–493.
- Moss-Racusin, C. A., Dovidio, J. F., Brescoll, V. L., Graham, M. J., & Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 109(41), 16474–16479.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much? *Quarterly Journal of Economics*, 122, 1067–1101.
- Niederle, M., Segal, C., & Vesterlund, L. (2013). How costly is diversity? Affirmative action in light of gender differences in competitiveness. *Management Science*, 59, 1–16.
- Olson, C. A., & Becker, B. E. (1983). Sex discrimination in the promotion process. *Industrial and Labor Relations Review*, 36(4), 624–641.
- Phelps, E. S. (1972). The statistical theory of racism and sexism. *American Economic Review*, 62(4), 659–661.
- Rampersad, A. (1997). Jackie Robinson: A biography. New York: Alfred A. Knopf.
- Reuben, E., Sapienza, P., & Zingales, L. (2014). How stereotypes impair women's careers in science. *Proceedings of the National Academy of Sciences (PNAS)*, 111(12), 4403–4408.
- Ruiz-Palazuelos, S., Espinosa, M.P., & Kovářík, J. (2024). The weakness of common job contacts. *European Economic Review*, 160, 104594.

- Sarsons, H. (2017). Recognition for group work: Gender differences in the effects of working with others. *American Economic Review*, 107(5), 141-145.
- Sarsons, H., Schram, A., Gërxxhani, K., & Reuben, E. (2020). Gender differences in recognition for group work. *Journal of Political Economy*, 129(1), 101-147.
- Sassler, S., Glass, J., Levitte, Y., & Micheltmore, K. M. (2017). The missing women in STEM? Assessing gender differentials in the factors associated with transition to first jobs. *Social Science Research*, 63, 192-208.
- Scotchmer, S. (2008). Risk taking and gender in hierarchies. *Theoretical Economics*, 3(4), 499-524.
- Segura, J. (2020). Piketty siete años después. *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas* (1), 5-22.
- Terceiro, J. (2020). Desigualdad, brecha de género y cuotas. *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas* (1), 23-60.
- Terceiro, J. (2006). Sobre la desigualdad. *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas* (1), 105-124.
- Xue, K., Zheng, Y., Papalexandrou, C., Hoogervorst, K., Allen, M., & Rahnev, D. (2024). No gender difference in confidence or metacognitive ability in perceptual decision-making, *iScience*, 27(12), 111375.